

学校编码: 10384

学 号: 17920121150937



分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

UDC\_\_\_\_\_

廈門大學

碩 士 學 位 論 文

E 公司供应商管理改善研究

A Research on Supply Chain Improvement of E Corporation

謝 偉

指导教师姓名: 黃興寧 副教授

专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

论文提交日期: 2015 年 7 月

论文答辩时间: 2015 年 月

学位授予日期: 2015 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2015 年 7 月

## 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

# 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（        ） 1.经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，于  
年    月    日解密，解密后适用上述授权。

（        ） 2.不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年    月    日

## 摘 要

本文针对 E 公司采购过程中管理供应商的现状，具体分析了 E 公司在供应商选择、供应商绩效评估、供应商关系管理以及采购成本等方面存在的问题，在问题的基础上对如何优化该公司供应链管理的进行了研究。首先，根据物料性质将采购的原物料细分为战略型、一般型、杠杆型和瓶颈型四类，然后针对每种类型物料分别提出了不同的供应商选择、准入方案。其次，构建了供应商绩效评估指标体系，该评价指标体系分为年度考核和季度考核两部分，具体评估指标涵盖供应商质量、成本、交付、客户服务、顾客满意度等。另外对供应商的组织结构、品质系统文件和技术文件管理、生产过程管理、材料及成品保管、外包管理、品质过程管理、以及其他综合管理方面也进行了考核。利用这一考核体系对 E 公司供应商进行评分。通过评价，持续改善 E 公司与各供应商之间的业务关系，从中遴选出关键供应商，与之建立战略伙伴关系，签订战略合作伙伴关系协议，进而提出了如何降低供应商供货价和改善采购业务流程的建议。最后，以 E 公司 PCB 物料为例，研究本文供应商管理优化方法的应用。论文的部分研究成果已经应用于 E 公司的供应商管理，成果显著。本文成果亦可以为中小型制造企业改进供应商管理提供借鉴。

**关键词：**供应商管理；供应商选择；供应商绩效考核；供应商关系；采购成本管理

## ABSTRACT

This paper analyses the supplier management status of company E where the author in-service, which include supplier selection, supplier evaluation, supplier relationship management and purchase price management, then put forward methods to solve the problems, research the optimizing of purchasing management. Firstly, segment the material as four parts, which are strategic material, normal material, lever material and bottleneck material, then put forward different schemes of supplier selection and admittance. Secondly, build up supplier index system of integrated performance evaluation, this system include quality, price, delivery, service, customer satisfaction and so on, and also evaluate other index, such as organization, technical documents management, production management, material and product management, production management, quality management and other integrated management, then make use of this evaluation system to evaluate the suppliers of company E, and improve the relationship between company E and suppliers continuously through evaluation, and choose the key suppliers to establish strategic partnership with them. This paper also puts forward suggestions of how to reduce the purchasing price and how to improve purchasing business process. Finally, this paper explains the whole process of optimization of supplier management of company E represented by PCB suppliers, and summarize the optimized results. Some research of this paper have applied for supplier management of company E, and acquire some effects, many medium and small companies can also use these research for reference in supplier management.

**Key Words:** Supplier management,;supplier selection, supplier evaluation; supplier relationship and purchase price management

# 目 录

<b>1 绪论.....</b>	<b>1</b>
1.1 研究背景和意义 .....	1
1.2 研究内容和框架 .....	2
<b>2 供应商管理基本理论 .....</b>	<b>4</b>
2.1 供应商管理 .....	4
2.1.1 供应商管理的内涵 .....	4
2.1.2 供应商管理的演变 .....	4
2.2 供应商管理的意义及作用 .....	6
2.3 供应商管理基本理论 .....	7
2.3.1 供应商评估与选择 .....	7
2.3.2 供应商的分类管理 .....	8
2.3.3 供应商绩效考核 .....	10
2.3.4 供应商合作关系管理 .....	12
2.4 目前中小企业供应商管理的主要问题 .....	12
<b>3 E 公司供应商管理现状分析.....</b>	<b>15</b>
3.1 E 公司简介.....	15
3.1.1 E 公司概况.....	15
3.1.2 E 公司主要产品.....	15
3.1.3 E 公司供应商概况.....	16
3.2 E 公司供应商管理现状.....	19
3.2.1 供应商选择现状 .....	19
3.2.2 供应商绩效评估现状 .....	20
3.2.3 供应商分析 .....	21
3.2.4 供应商关系管理现状 .....	22
3.3 E 公司供应商管理存在的问题 .....	22

<b>4 E 公司供应商管理优化措施</b>	<b>26</b>
<b>4.1 供应商评估与选择的优化</b>	<b>26</b>
4.1.1 基于物料分类管理的供应商选择与评估	26
4.1.2 供应商评估指标的优化	27
<b>4.2 供应商绩效考核优化</b>	<b>27</b>
4.2.1 改革考核周期	28
4.2.2 考核指标的优化	28
4.2.3 及时反馈考核结果	31
<b>4.3 供应商关系管理优化</b>	<b>32</b>
<b>4.4 采购价格管理优化</b>	<b>33</b>
<b>5 E 公司供应商管理优化案例分析及实施成效</b>	<b>35</b>
5.1 供应商管理实施成效	35
5.2 E 公司 PCB 供应商管理优化分析	37
5.3 PCB 供应商的评审与选择	37
5.4 PCB 供应商的绩效考核	38
5.5 PCB 供应商的日常其他管理	41
<b>6 结论</b>	<b>43</b>
<b>参考文献</b>	<b>44</b>
<b>致 谢</b>	<b>46</b>
<b>附 录</b>	<b>47</b>

# CONTENT

<b>CHAPTER 1 INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
1.1 RESEARCH BACKGROUND AND SIGNIFICANT.....	1
1.2 CONTENT AND STRUCTURE.....	2
<b>CHAPTER2 THEORY OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT.....</b>	<b>4</b>
2.1 SUPPLY CHAIN MANAGEMENT .....	4
2.1.1 CONNOTATION OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT .....	4
2.1.2 EVOLUTION OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT.....	4
2.2 FUNCTION AND SIGNIFICANT OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT .....	6
2.3 THEORY OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT.....	7
2.3.1 ASSESSMENT AND ELETION .....	7
2.3.2 SUPPLIER CATEGORY MANAGEMENT .....	8
2.3.3 SUPPLIER PERFORMANCE.....	10
2.3.4 SUPPIERRELATIONSHIP ANAGEMENT.....	12
2.4 CURRENT ISSUES ON MINOR ENTERPRISES.....	12
<b>CHAPTER 3 CURRENT STATUS OF E CORPORATION.....</b>	<b>15</b>
3.1 BRIEF INTRODUCTION .....	15
3.1.1 GENERAL SITUATION OF E CORPORATION.....	15
3.1.2 MAIN PRODUCTS .....	15
3.1.3 SUPPLIER SITUATION .....	16
3.2 CURRENT STATUS OF SUPPLY MANAGMENT .....	19
3.2.1 SUPPLIER ELECTION.....	19
3.2.2 SUPPLIER PERFORMANCE.....	20
3.2.3 SUPPLIER RELATIONSHIP MANAGEMENT .....	21
3.2.4 PURCHASING PRICE .....	22
3.3 EXISTING PROBLEMS.....	22
<b>CHAPTER 4 OPTIMIZED ACTION .....</b>	<b>26</b>
4.1 OPTIMIZATION OF SUPPLIER ASSESSMENT AND ELECTION.....	26
4.1.1 SUPPLIER ELECTION BASE ON CATEGORY MANAGEMENT .....	26
4.1.2 OPTIMIZED ASSESSMENT INDICATORS .....	27



<b>4.2 OPTIMIZATION OF SUPPLIER PERFORMANCE EVOLUTION .....</b>	<b>27</b>
4.2.1 REFORM EVOLUTION CIRCLE .....	28
4.2.2 OPTIMIZATION PERFORMANCE INDICATORS .....	28
4.2.3 RESULT FEEDBACK AND TACKING TIMELY .....	31
<b>4.3 OPTIMIZATION OF SUPPLIER RELATIONSHIP .....</b>	<b>32</b>
<b>4.4 OTHER OPTIMIZATION .....</b>	<b>33</b>
<b>CHAPTER5 ACHIEVEMENTS .....</b>	<b>35</b>
5.1 ACHIEVEMENTS .....	35
5.2 CASE ANALYSIS OF PCB SUPPLIER .....	37
5.3 PCB SUPPLIER ASSESSMENT AND ELECTIONR .....	37
5.4 PCB SUPPLIER PERFORMANCE .....	38
5.5 DAILY MANAGEMENT .....	41
<b>CHAPTER 6 CONCLUSION.....</b>	<b>43</b>
<b>REFERENCES.....</b>	<b>44</b>
<b>ACKNOWLEDGEMENT.....</b>	<b>46</b>
<b>APPENDIX .....</b>	<b>47</b>

# 1 绪论

## 1.1 研究背景和意义

人们对供应链的认识经历了由浅入深，由表及里的过程。早期人们习惯性把供应链过程作为企业的一个内部过程来管理。它包含了企业内部物流全过程，从采购原材料开始到生产制造最后销售。早期的观念仅局限于企业内部的操作过程，注重的是其自身利益。随着企业经营的发展，供应链的范围扩大到了与其他企业的协作和联系。关注点从企业内部移到了与外部环境的联系。供应链的概念是由美国学者首先提出。1985 年，侯里翰第一次提出了“供应链”的概念，指出供应链是由供应商、制造商、分销商、最终顾客等组成的系统。在这个系统内，物质从供应商向最终顾客流动，信息流向则是双向的。

供应链管理指的是对企业内部及与外部发生紧密联系的所有业务活动的统一管理，随着市场竞争的加剧，企业的竞争动力从“产品制造推动”转向“用户需求拉动”，由最终用户的需求决定整个链条上的企业活动趋向，供应链管理的发展随之从企业内部活动管理扩展到相关上下游企业之间的内部活动和相互联系活动的管理<sup>[1]</sup>。目前的市场竞争正如美国供应链管理专家 Martin Christopher 所言，21 世纪的竞争不再是企业与企业之间的竞争，而是供应链与供应链之间的竞争。供应链管理已成为企业培育核心竞争力、增强竞争优势、适应时代之需的战略选择。而在供应链管理中，对供应商的管理无疑是其中一个重要的模块，直接影响供应链的质量。

在我国经济构成中，中小企业占有十分重要的地位。根据国家统计局统计信息，到 2008 年底，我国中小企业和非公有制企业超过 5000 万户。这些年销售额 3 亿元以下或职工人数在 2000 人以下的中小企业占据了全国企业总数的 90% 以上<sup>[2]</sup>。中小企业传统的经营理念是“万事不求人”，更多体现了一个封闭的管理系统，但随着经济的快速发展产品的生命周期越来越短，这种封闭系统已无法快速响应客户需求。为了使企业能在当今激烈的竞争环境中存在和发展下去，必须转变传统的管理理念。供应链是一个系统工程，中小企业对于供应链的管理还有很长的路要走，目前首要问题是先做好供应商管理，因此，提高供应商管理能力，自身专注核心竞争力部分，将非核心的生产加工外包给其他供应商是我国中小企业实现可持续发展，提高在国

际市场上的生存和竞争能力，寻求自身长期发展的必然要求。中小企业虽已认识到供应商培养和管理的重要性，但目前中小企业因其规模小、资源少、综合力量薄弱等原因，使其与合作伙伴之间合作时更多处于被动地位，因此对供应商的管理方面也存在诸多不足。事实表明，中小企业尤其是制造型企业的采购计划时间很长，在很大程度上会影响企业对市场变化的反应能力，同时也反映出企业和供应商的衔接不紧密，虽然企业开始重视供应商管理，但实际的运作效率仍然普遍低下。企业的供应渠道非常不稳定，短期合作较多，多数并没有建立起战略联盟伙伴关系。

鉴于以上的背景，对于中小企业供应商管理的优化研究，具有重大的理论意义以及现实意义。首先，从理论意义上来讲，目前国内外大多的理论专注于整体供应链的研究，对于供应商管理的专题研究较少，且其中大多理论研究理论适用于大型企业，而对于中小企业来说并不具有可行性。因此目前我国大多的中小企业在供应商管理过程中可以借鉴参考的理论研究很少。其次，本文是以 E 公司的实际供应商管理现状出发，先发现问题，然后提出解决方案逐个解决攻破，实现了供应商管理的提升进而实现 E 公司企业竞争力的提升。E 公司是一个典型的传统制造型中小型企业，以 E 公司作为切入点，以点到面，也可辐射出大多数传统中小型企业的通病，让很多中小型企业从中吸取到改善供应商管理的方法和途径。因此本文的研究也具有典型的现实意义。

## 1.2 研究内容和框架

第一章：分析了论文选题的背景与研究意义，提出本文研究问题，进行相关研究现状综述，概述全文研究内容和框架结构。

第二章：概述供应商管理相关理论，明确供应商管理的意义和作用，论述供应商的选择与评估、分类管理、绩效考核、关系管理和供货价管理的基本内容，指出目前中小企业供应商管理所存在的问题。

第三章：对 E 公司的企业概况进行说明，同时进行 E 公司供应商管理现状阐述，并分析存在的问题。

第四章：针对第三章的问题，逐条提出优化和改善的措施。

第五章：以具体事实为案例，阐述优化措施实施的结果，以及产生的成效。

第六章：总结全文。

论文的框架结构具体如图1-1所示。

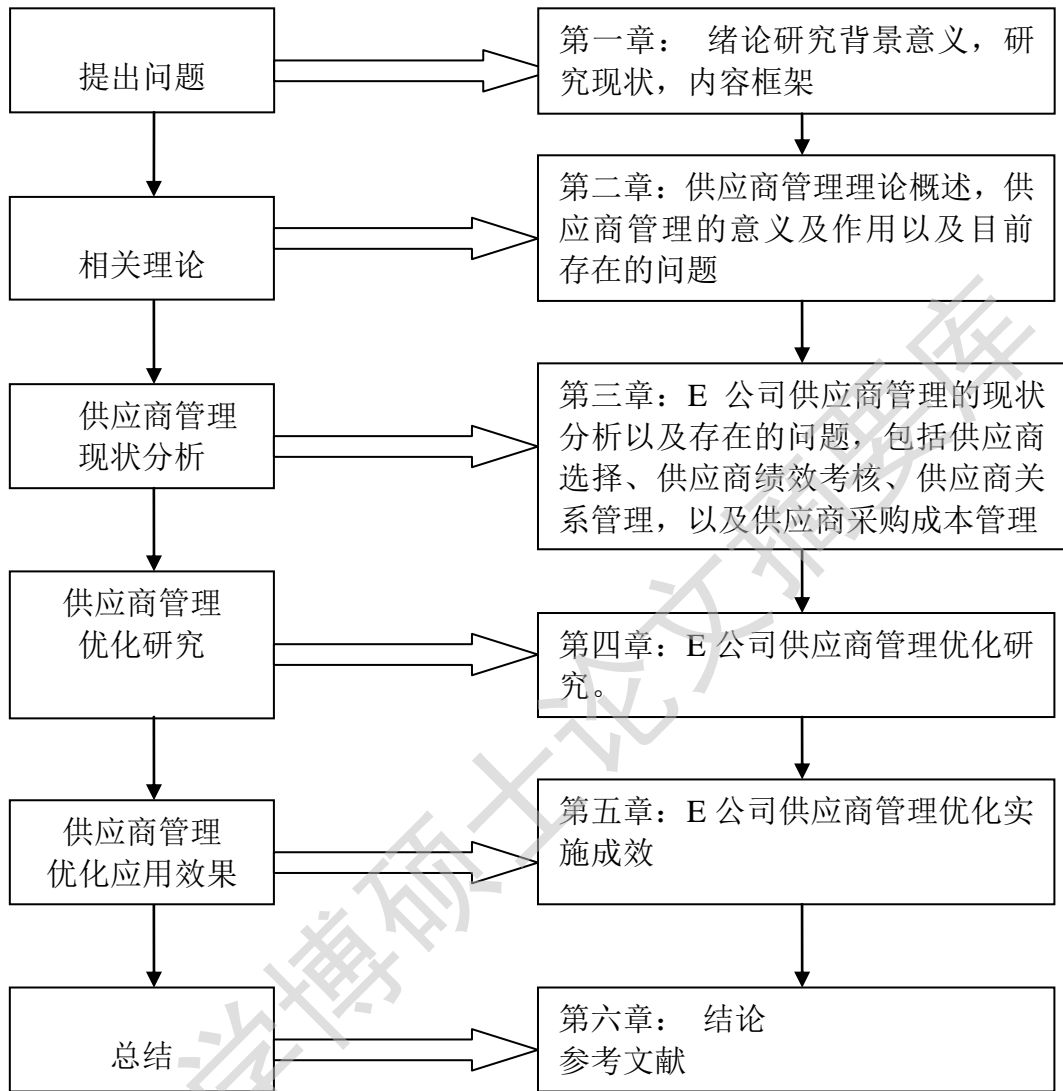


图 1-1 论文的框架结构图

## 2 供应链管理基本理论

### 2.1 供应链管理

#### 2.1.1 供应链管理的内涵

供应商是指供给生产者及其竞争者所需资源,以生产特定产品或服务的公司或个人<sup>[7]</sup>。供应商开发行为可以分成资本导向供应商开发、目标导向供应商开发以及关系导向供应商开发<sup>[8]</sup>。

在生产制造型企业中,对外采购的原材料、辅材、部分组装件的成本可能超过产品总成本的50%-60%。基于此点,绝大部分企业都将目光关注于采购这个发生成本最大的领域。而作为管理者,也一定会关注采购过程中不可或缺的一部分那就是供应商。供应商管理是以供应商分析与选择为前提,构建供应商网络,建立企业同供应商之间的战略伙伴关系而实施的管理活动<sup>[9]</sup>。它是对供应商的了解、选择、开发、使用和控制等综合性管理工作总称,其中了解是基础,选择、开发和控制是手段,使用是目的<sup>[10]</sup>。供应商管理可以在成本节约、快速反应、信息循环三大方面提高企业的竞争优势<sup>[11]</sup>。Robert等提出了十项有效供应链管理的原则,其中第四个原则就是结成有效的联盟<sup>[12]</sup>。

#### 2.1.2 供应链管理的演变

随着经济环境的变化,供应链管理也经历了一个不断演变的过程。从传统的供应商管理发展到现代供应商管理,企业在供应商管理的创新上起了很大作用。供应市场所发生的巨大变化也迫使采购商不断审视自己与供应商的关系,将采购活动由“以做生意为目的”转向“以供应商关系为导向、以供应商管理为目的”。一个很明显的变化是“过去成本是考察合作关系的一个方面甚至是基础,但这种关系将逐渐转向以价值为基础”<sup>[13]</sup>。

##### 1、传统的供应链管理

传统的供应链管理将重点放在与供应商的买卖商业交易的活动中。通常一个产

品要选择数量众多的供应商共同供货。虽然质量、交货期也是采购过程中的重要考虑因素，但在传统的采购方式下，质量、交货期等都是通过事后把关方式进行控制，如到货检验等；交易过程的重点放在价格的谈判上，采购商与供应商之间多数是短期的竞争买卖关系。在交易中，供应商与采购部门之间经常要进行报价、询价、还价等多回合的谈判，并且多头进行，最后从多个供应商中选择一个价格最低的供应商签订合同。这种管理方式有利于保证公司稳定的货源供应，还可以从供应商的相互竞争中获得更多的利益，例如可以把采购价格压得更低。但传统的供应商管理模式也存在不少的问题，比如企业管理过度重视销售环节而轻视采购环节，忽视了采购对企业产销活动的直接贡献；企业重视自身的经济利益而忽略供应商关系发展的重要性，有些企业甚至长期拖欠供货商货款。这样无疑降低了企业的商业信誉，影响了和供应商的关系，从而影响了企业的健康发展；企业采购管理的效率低，浪费严重，由于缺乏严格的质量检验监督，导致不合格产品数量增加，由于采购计划不合理，经常出现物资积压和资金占用量大。

### 2、现代的供应商管理

随着经济大环境的整体提升，现代企业对供应商的管理也有了较大的改变。企业开始偏爱数量有限的关键供应商，对供应商选择上也更加系统、有针对性，充分利用供应商评估系统，有效地进行双向大量沟通，激励供应商开展供应商自我认证，同供应商建立战略性配合，在合作过程中共享多种信息（比如技术、战略发展计划等），在质量控制方面供应商需要全程对其提供的产品负责，采购商也不轻易更换供应商。这些都是现代供应商管理的重要内容。现代的供应商管理越来越追求实现采购、生产、销售、物流几个方面的整合，使企业以最小的库存实现有效的生产和销售，达到企业整体效率和效果的最优化的目标。以成本为基础的传统供应商管理转变成以价值为基础的现代供应商管理。传统供应商管理与现代供应商管理的变化如表2-1所示。

表2-1 传统的供应商管理与现代供应商管理对比表

比较内容	传统的供应商管理	现代供应商管理
供应商数目	多数	少数
价格谈判	尽可能压低价格	适宜的价格和更多的选择标准
供应商关系	短期的买卖关系	长期合作的伙伴关系
信息交流	仅限于订货、收货信息	共享众多信息
供应商选择	凭采购员经验	完善的程序和战略选择
企业与供应商的沟通	仅限于采购部门	双方多个部门沟通
企业对供应商的支持	无	有
稳定性	经常更换	长期、稳定、紧密合作

资料来源：马士华，林勇，陈志祥. 供应链管理[M]. 北京：机械工业出版社，2000.

所以，综合比较供应商管理理论的发展，趋势是推崇长期的战略合作，推进共有的计划和共同解决问题的能力，强调相互之间的信任与合作

## 2.2 供应商管理的意义及作用

全球化的市场经济环境下，大多产品市场都出现了供大于求的现象，产品的种类和数量远远大于客户的需求。本土以及国外竞争者的不断涌现使得降低成本和提高反应力将成为今天企业获得竞争优势的主要目标。而单靠企业的自身行为已经无法实现这一目标。随着供应链管理思想在企业中的推广，企业管理从过去关注内部管理转向关注供应商以及整个链条性能的供应链管理。著名供应链的专家克里斯多弗曾说：“市场上只有供应链而没有企业”<sup>[14]</sup>，理解企业之间关联关系的真正内涵成为积极的供应链管理的最重要的要素。创造性地管理企业之间的关系，特别是与供应商的关联关系，将对企业提高在市场上的竞争起决定性作用。供应商已经成为一种重要的战略砝码。日本学者将其比喻为足球场上的中场争夺战。他认为谁能拥有这些具有独特优势的供应商，谁就能赢得竞争优势<sup>[15]</sup>，在现代企业管理中，供应商管理的重要意义可以从战略和技术上进行综合考虑：降低商品采购成本，提高产品质量，降低库存，缩短交货期<sup>[16]</sup>。由此可见，做好供应商管理工作对于企业的综合竞争力提升将起到很大的作用：

1、可以保证企业所需物资的正常供应，准确把握采购数量和采购期，降低库存水平，降低供应链的总成本，从而提高资产周转率。

2、可以直接提高企业利润：加强供应商管理，将为企业带来很大的成本节约，换个角度看就体现为利润的增长。对企业来说，当市场占有率达到一定水平的时候，再想通过提高销售额来进一步挖掘利润潜力，难度往往非常大。相比之下，若能在采购活动多加控制则能取得更好的效果。

3、加强对供应商的管理有利于企业之间增强信息共享、改善相互之间的交流、保持战略伙伴相互之间操作的一贯性、产生更大的竞争优势，以实现供应链节点企业的综合业绩的改善和提高。

4、加强供应商之间的合作，意味着新产品、新技术的共同开发、数据和信息的交换、市场机会共享和风险共担。在供应链的合作关系环境下，制造商选择供应商不再是只考虑价格，而是更注重选择能在优质服务、技术革新、产品设计等方面进行良好合作的供应商。

## 2.3 供应商管理基本理论

### 2.3.1 供应商评估与选择

在供应商管理流程中，供应商的评估与选择是流程的第一个环节。供应商评估与选择的操作是否规范、合理直接关系到是否选择到了合适的供应商，也就直接影响到后期的供应商日常管理以及企业生产的正常运行。所以供应商的评估与选择方面，国内有众多外学者给予了深入的研究和探讨。湛述勇、陈荣秋(1996)通过对神龙汽车有限公司和 20 家汽车零部件供应商的调查，提出了对供应商的选择应依据供应商在质量、交货期、批量柔性、价格、品种多样性等方面的水平，而不能仅仅依据价格进行评价<sup>[17]</sup>。目前关于供应商评估与选择的理论方法很多，也给从事该项职业的从业人员很多的指导。

#### 1、成本分析法

该方法是以选定的成本模型为基础，要求供应商报价，根据报价的结果来评定价格的合理性，成本模型一般都采用的是 Roodhooft 和 Josef Konings 在 1996 年提出的供应商选择的作业成本法模型，通过分析供应商的总成本来选择合作伙伴，通过一系列的数学运算，选择成本最小的供应商。

#### 2、层次分析法

层次分析法 (Analytic Hierarchy Process 简称 AHP) 是美国著名的运筹学家



Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”.

Fulltexts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.